

## 国際化対応力診断の体系と着眼点 (改訂版・その三)

～中小企業が進める「直接投資を伴う海外進出」を支援する診断士のために～

(一般) 東京都中小企業診断協会城西支部  
国際化コンサルティング研究会アドバイザー  
著者 田口研介

はじめに

大企業と比べて経営資源の未成熟な中小企業にとって、多額の直接投資を伴う性急な海外進出は致命的なリスク要因になりかねないので、周到な準備に取り組み、段階的に進めるに越したことはない。そのため、今回は直接投資を伴う海外進出を形態別に整理し、利点、問題点、留意点を指摘しておきたい。

### I. 進出形態別の利点、問題点、留意点

#### 1. 単独進出

単独進出とは日本本社の全額出資による完全子会社を現地に設立して進出する形態をいう。新興国は国内産業を保護・育成するため、外資企業の単独出資を抑えて現地企業との合弁出資を義務づける傾向がみられる。やがて国内の産業基盤が固まり、輸出貢献度の高い業種や産業振興に寄与する業種に限って外国企業の単独進出を認める事例が多い。

##### ◇利点

- ①日本本社の経営方針、経営戦略に沿って経営活動の現地化を推進することができる。
- ②輸出貢献度の高い業種や指定奨励業種の事業を推進する進出企業に対して法人税の減税や免税の優遇措置が講じられている。
- ③合弁進出と比べると、単独進出は事業の拡大や撤退時に際し利害関係の調整が無く済む。

##### ◇問題点

- ①製造業の場合、工場建設から操業までの全ての推進事項を自社単独で進めることを余儀なくされる。
- ②派遣された代表者は現地法人の経営活動の結果責任や法的責任を全面的に負わなければならない。
- ③財務責任者にとり現地語の法人税等を読解して税務申告と納税責任を果たすことは至難の業になる。

#### 2. 合弁進出

合弁進出は日本本社と進出先企業との共同出資により現地に合弁会社を設立して進出する形態をいう。合弁先の企業を選定する重要要件はトップの人柄と経営手腕はもとより、経営理念、経営方針、経営戦

略に説得力と共有性を挙げておきたい。アジア新興国は華僑系の商業資本家で拝金主義者の華僑系経営者が多く、商談の駆け引きに長けている。また減価償却費の引当金や内部留保金を有益事業に充てることを好まない。彼等の信用調査に際しては、地元の日系企業や取引銀行の聴取り調査はもとより、国際的に評価の高いダン・レポート等信用情報を入手することが望ましい。

#### ◇利点

- ①共同出資のため現地法人の経営責任が分担され、出資金、流動資産、固定資産に投入する日本本社の資金負担も軽減される。
- ②現地の労働法規や諸慣行に精通している合弁先企業に人事・労務管理を任せる方が経営の現地化が進捗する可能性がある。
- ③合弁先企業に工場建設から操業迄の許認可関係の手续や行政窓口の折衝を委任する方が円滑に進む。
- ④合弁先企業の流通チャネルを活用できれば、現地市場の参入が早まり、営業と販売活動が進捗する。

#### ◇問題点・留意点

- ①合弁事業は事業分野の相互補完性やシナジー効果が期待できるのか。合弁先企業の技術力、製品開発力、製品構成等について事前調査を徹底的に実施することが困難な事情がある。
- ②日本本社側が過小出資の場合、合弁先企業の独走が懸念されるため、合弁会社の重要な意思決定や業務執行事案については日本本社との事前協議を徹底させるよう合弁契約書に明記させる必要がある。
- ③日本本社側の特許、技術情報、ノウハウを合弁先企業が流用した場合の損害賠償請求権の留保に関する条項も合弁契約書に明記させる必要がある。
- ④合弁契約書の締結に際しては、現地の会社法、外資法、労働法、税法等や関連する制度や規則につき事前調査を徹底させ、現地の法律専門家と顧問契約を締結して協議を重ね、完璧を期す必要がある。
- ⑤合弁契約書の当事者は日本本社と合弁先企業なので、日本本社の合弁会社に対する権利行使の請求等に関する事項については、予め合弁会社の定款の中で明記しておく必要がある。

### 3. 企業買収

企業買収の基本要件は、イ. 事業見通しの確実性、ロ. 異なる企業文化への相互理解、ハ. 円滑な経営基盤の承継の三条件が挙げられる。さらに、企業買収は現地市場での事業拡大を目的とする経営戦略の一環であり、ニ. 被買収企業の企業価値をどれだけ買収企業に移転できるのか、ホ. 両社合体でどれだけシナジー効果が得られるかが案件の評価基準になる。一方、更地を購入して生産拠点を設立するのと既存企業を買収し自社工場として稼働させるのとの相対的比較も重要な判断基準になる。

先進国では市場の成熟化が進んでおり買収企業が独自で市場開拓を進めるのは容易でなく、既存企業を買収により市場参入する方が得策な場合が多い。なお、中国では多数の産業分野で熾烈なグローバル競争が展開されており、政府は国営企業の国際競争力を強化するため、関連法規を整備し基幹産業の事業再編を中心とする民営化を指導している。そのため、中国企業を買収して生産・販売拠点を確保し市場開拓を目指す外資企業も飛躍的に増加している。

現地企業を買収に際しては、監査法人、金融機関、M&A専門コンサルタント会社等にデュー・デリジェンス（買収査定監査）を依頼し、被買収企業の収益性、安定性を中心に調査、分析を行う一方、内蔵

する修復困難な問題点や隘路等も限なく調査を行い、修復・解決可能か否かを回答してくれる。

要するに、監査の目的は買収企業が被買収企業の適格性と投資の経済性を把握するため、上記専門機関が三視点から調査・分析して買収条件と買収価格を算定し買収企業が投資の適否を判断する。

- ①事業展開の問題点：被買収企業の沿革、経営者・幹部の能力、仕入先・販売先の現状、製造・販売能力、製品ブランドの認知度等
- ②法務上のリスク調査：締結済の契約書や重要文書、訴訟関係、特許関係、簿外債務等
- ③財務の現状と業績予想：財務構成、資産の実在性、キャッシュフローの状況と予測等

#### ◇企業買収の利点

- ①国内の既存事業に海外の既存事業が追加されて事業の多角化と全社の経営規模が拡充されるから、全社の経営基盤が強化される。
- ②現地拠点の新設と比較すると、早期かつ効果的な事業開始が期待される。
- ③長期間を要する製造技術、ノウハウの蓄積、製品ブランドの熟成が短期間で達成できる。
- ④複数事業の相乗効果が期待されるから、単一事業リスク、経営リスクの分散効果がある。
- ⑤現地の労働法規や制度、伝統的な労働慣行に精通した現地人経営者や幹部を任用すれば、新規事業の立上げが早まり、人事・労務管理の対応も新規工場の立ち上げと比べて楽である。
- ⑥自前の拠点の新設でないから、従業員の新規雇用や教育・訓練、公的機関の折衝や工場建設工事、機械設備の設置、環境・安全対策等に要する固定資金、経費、日数が掛からなくて済む。
- ⑦流通業の場合、信用調査や販売先の開拓、流通チャネルの構築に取り組むのに相当な期間を要するが、既存企業の買収なら大幅な時間と手数が短縮され、遥かに効率的である。

#### ◇企業買収の問題点

- ①売り出されたり、持ち込まれる買収案件は必ずしも優良物件とは限らず、何等かの欠陥を内蔵している場合がある。買収後、予想外のトラブルが発生し、修復に多額の追加投資を余儀なくされる。
- ②短期間で有形・無形の経営資源を確保でき、早期操業に漕ぎ着く利点があるが、反面、経営体質の違いや異文化組織の合体による混乱や摩擦が生じることがある。
- ③被買収企業に組合が組織化されている場合、新たな労使協調路線を敷くのに相当の期間を要する。

#### ◇企業買収の留意点

- ①買収側の企業にとり企業買収の成功要件として、イ．事業見通しの確実性、ロ．企業文化の相互理解、ハ．経営陣からの円滑な経営基盤の承継の三大要件を挙げることができる。
- ②労働集約的な中小企業製品の場合、企業買収を選択しなで独自のアイデアで自社工場を建設し、従業員を現地採用して教育訓練を行い、日本の経営に馴染ませることに成功している事例が多いこともあり、企業買収との相対的比較を入念に行い、いずれかを選定する必要がある。
- ③先進国市場の場合、対応不能なカントリー・リスクが少ないから、小規模な投資に抑える見込みがあれば、自社工場の新設を選択しても成功する可能性が高いと考えられる。
- ④流通業では流通チャネルの構築と自社ブランドの浸透に相当の時間と費用がかかるので、現地の販売会社を買収する方が得策な場合がある。

- ⑤買収物件の査定基準日、売買契約日、受渡日の実勢価格は異なるから、最終的な買収価格をどの日に決めるか、契約書に明記しておく必要がある。
- ⑥企業買収に費用が掛かっても、監査法人や金融機関、M&A専門コンサルタントにデュー・デリジェンス（買収査定監査）を依頼する必要がある。
- ⑦労働集約的な中小企業製品の場合、新設工場の建設と既設工場の買収との相対比較によって結論を出す必要がある。

#### ◇診断着眼点

- ①企業買収の概要、利点、問題点、留意点を把握して診断企業に的確に説明することができるか。
- ②買収する企業の基本要件に重大な欠陥がないか。事業再開の目的が付いているか。経営基盤を円滑に承継できるか。買収企業の企業文化を理解させることができるか。
- ③監査法人またはM&A専門コンサルタント会社にデュー・デリジェンスを依頼した結果、買収する企業の収益性、安定性、生産性に問題はないか。その他の修復困難な隘路はないか。

## II. 直接投資を伴う海外進出の成功要件

### 1. 段階的な海外進出の勧め

経営資源の脆弱な中小企業が海外市場で生産拠点を確保する場合、イ. 予め自社製品の輸出を先行させ現地市場を開拓し実績を確保しておくことが望ましい、ロ. 自社が保有する特許技術やノウハウの供与を前提とする信頼のおける現地企業との技術提携、ハ. 労働集約的な生産工程に限るか、あるいは、全面的な工程について現地企業に生産委託した後、自社の海外進出を完遂させる堅実、かつ段階的な進出を推奨したい。

### 2. 海外拠点確保の基本要件

経営資源の脆弱な中小企業が海外拠点を確保して経営を推進していくには、多額の直接投資リスクはもとより、現地固有の様々なカントリーリスクや異質な労働慣行に起因する事業推進リスクに直面することを覚悟する必要がある。また現地市場における自社製品の占有率を高めていくには、現地製品に対抗できる価格競争力と非価格競争力を維持するとともに、新技術や新製品の開発力の比較優位性を確保していかなければならない。

経営の現地化を推進するには、現地人従業員の雇用管理、原材料等や流動資金の現地調達が前提になるので現地の関連法規や諸制度を知悉する一方、現地社会との良好な関係の維持、日本本社との機能分担や分業体制の確立等、新たな経営課題が浮上してくる。以下では、生産拠点づくりの成功要件と診断着眼点を整理しておきたい。

#### (1) 進出目的の明確化

- ◇プロジェクトの重要な推進課題として進出目的の明確化を挙げる識者が多いが、それは何故か。
- ◇当該案件の進出目的は円高対応、高騰する人件費対応、労働力の確保、海外市場開拓のいずれか。
- ◇進出形態別では輸出市場の防衛型、輸出市場の拡大型、製品の原材料調達型のいずれか。

## 1) 目的明確化の効果

進出目的の明確化により、イ. 進出プロジェクトの審議期間を短縮させ、無益な投資計画を排除させる、ロ. 進出地域、進出国、工業団地を絞り込むことができる、ハ. 現地調査の項目を重点化できる、ニ. 適切なF Sや投資計画の立案に役立つ、ホ. 妥当な経営形態が選定できる等が期待される。

## 2) 進出目的の種類

### ①輸出市場防衛型

新興国は工業化を基本政策に掲げ国際競争力の乏しい国内産業の保護・育成のために、高率関税や制限業種の輸入制限を発動するため、日本本社からの製品輸出が大幅に減少をきたし、防衛策として現地生産に踏み切る事例が多くみられる。現地生産に踏み切る判断基準は原則的に機会費用にあり、現地生産コストと輸出市場放棄コストの比較により決定するが、輸出品の市場占有率が高ければ多少コストが高く付いても現地生産に踏切る企業が圧倒的に存在する。輸出市場防衛型の特徴点は次の通りである。高率関税の設定や制限業種の輸入制限が発動される前に進出した日本企業は現地の需要が続く限り現地経営が安定し市場寡占化に成功すれば高収益が見込まれる。逆に、高率関税が撤廃され輸入制限が自由化されると、他国産の安価な輸入品が大量に流入し現地経営は苦境に立たされる。一般的に関税障壁は完成品に賦課されるから、原材料等を輸入して現地で組立や加工を行う中小企業が多数進出している。

### ②海外市場開拓型

市場開拓型は自社製品の輸出実績の有無に係わらず、自社の海外市場戦略に基づき駐在員を派遣し投資環境情報や製造コスト調査、並びにマーケティング活動を深耕した上で、現地進出プロジェクトの妥当性と経済性を検証し満足の得られる結果なら現地法人を設立して現地生産に踏み切ることになる。進出決定は国内生産と現地生産との総コスト比較において現地生産の優位性を確認することである。

### ③製品の海外調達型

海外調達型は新興国等において生産・加工した製品を日本市場または第三国市場向けに輸出することを目的とする進出モデルをいい、労働集約型の事業分野を中心に、アジア新興国に進出する企業が多い。加えてこの調達型は対日輸出を主眼とする進出モデルでもあり、本社と現地法人間の企業内分業を成立させ、取引関係は企業内の貿易形態を辿ることになる。海外調達型の特徴点は次の通りである。イ. 新興国における日系輸出貢献企業に対して単独出資が認可され現地法人の経営権が確保されるので企業内分業が成り立つ。ロ. 製品の輸出先が日本本社はもとより在アジア諸国のグループ現地法人との企業内貿易が成立する。ハ. 低廉・豊富な労働力や原材料の現地調達が可能なら生産コストの抑制と利益計上が期待される。ニ. 日本本社と現地法人間の輸出入代金を円建決済にすれば双方の為替相場変動リスクは回避できる。ホ. 国内工場の海外移転が急増すると、国内産業が空洞化して雇用の減少を招く国策上の問題が残る。

### Ⅲ. 中小企業の直接投資を伴う海外進出課題

円高等により輸出競争力が低下しても、技術や製品開発力に比較優位性のある中小企業と劣位性が顕在化して業績が低迷している中小企業が混在している。前者では、技術集約度の高い事業分野に多数みられるが、労働集約的な工程や普及品は新興国に進出して生産するとともに、高付加価値品の生産は日本の国内工場に特化する企業内分業体制を整備している。後者では、労働集約度の高い事業分野に多数みられ、生産を全面的に海外に移転させているため、これでは国内工場の労働者は職を失いかねない。しかし、海外移転しない限り、国内市場で生き残る限り事業転換を迫られることになる。さらには、比較劣位の経営が続けば、廉価の輸入品に国内市場が浸食され、自社の事業継続が危うくなる。

#### 1. 中小企業の海外進出課題

- ◇進出目的・動機に適った進出国・地域を選定したか。時流に惑わされ恣意的に選定していないか。
- ◇製品輸出や技術提携等の経験を経ない直接進出の場合、国内生産コストと現地生産コストとの比較優位性の確認と進出外資企業に対する税施優遇策等に配慮して入念な事前調査を行ったか。

海外進出を目指す中小企業が最初に取り組む重要課題は進出目的に最適な進出国・地域の選定である。進出目的を冷静に確認せずに話題性や時流に乗って進出国等を選択すると、後続する一連の重要な作業が根底から狂いが生じる。進出目的が輸出市場防衛型では自社製品の輸出先が進出国の第一候補に挙げられるが、自動車業界に見られる親会社との随伴進出型では親企業の進出先に限られる。一方、自社製品の輸出を経ない海外市場開拓型の場合、進出先候補の国・地域に出向き徹底した現地調査を行い、自社製品の比較優位性を多角的に確かめる必要がある。現地労働者の熟練度、原材料や部品の調達手段、工業団地入居費・インフラ関連費等について、関連国のコスト比較を行い、最高の比較優位性のある国や地域を進出国候補として選定する。ただし、例えば、広大な中国では東北、華北、華東、華南の沿岸地域、沿岸地域と内陸部とでは自然条件、人口・所得水準、産業分布、工業化進展状況、地域特性、人件費・インフラ関連費、外資規制や外資優遇策等、バラツキが大きいため、徹底的に事前調査をに行い、自社の進出目的に最適な進出国・地域を選定することが望ましい。

##### (1) 入念な事前調査の実施

- ◇投資環境情報に関する事前調査項目と情報源及び調査に際しての留意点を理解しているか。
- ◇カントリー・リスクや現地の特殊事情等は公的機関の国際化アドバイザーより聴取したか。

中小企業が事業環境の異なる海外市場で事業展開するには、徹底した事前調査が不可欠の課題となるが大企業のような海外プロジェクトに精通したスタッフが不在のため、関係公的機関への訪問調査による状況聴取や関連データの収集が欠かせない。

事前調査基礎項目：

### 《その一》一般的投資環境情報

- \* 自然環境、生活環境、住宅事情、教育事情、医療衛生状況
- \* 政治体制・政権安定度・経済成長率・その他の基礎的指標
- \* 貿易管理制度、為替管理制度、為替相場、外資規制策・優遇策
- \* 会社設立形態、会社設立手続、会社法・その他関連法規
- \* 法人税・所得税・間接税・付加価値税、各税率、納税申告制度
- \* 会計制度、財務諸表報告様式
- \* 金融事情、公的・民間金融機関、資金調達方法、金利水準
- \* 労働事情、労働基準法、賃金体系、賃金水準、その他の労働条件

### ◇ミクロ的投資環境情報

- \* 入居工業団地の分布状況、外資企業の入居状況、インフラ整備状況
- \* 入居工業団地の入居諸条件、周辺の自然環境・事業環境・公害問題
- \* 現地採用幹部・従業員の質的レベル・人件費・福利厚生費等
- \* 原材料・部品の購入費、インフラ関係費

### 《その二》情報源と留意点

- ①マクロ情報はジェトロ、中小企業基盤整備機構、日本アセアンセンター等の公的機関の窓口相談ならびにウェブサイトより情報を入手の上、適宜、分析・加工を行い、中小企業に提供する。
- ②なかでも工業団地、人件費、一般管理費等のデータも公的機関のウェブサイトから入手できるが重要項目は実地調査による最新データの収集と確認が大切である。
- ③特に重要項目については担当者任せでなく、責任者が入居候補の工業団地に出向き、団地内日系企業を訪問して団地経営上の問題点、留意点を聴取することが不可欠である。
- ④労働慣行や取引慣行等については駐在経験のある公的機関の国際化支援アドバイザーから周到的な助言を聴取する必要がある。
- ⑤会計・税制・金融・為替制度、外資規制・税制優遇に関する情報については、専門コンサルタントから聴取したり、公的機関のウェブサイト情報を参考にすればよい。

### 《その三》経営形態の選定

独資、合弁、集団化、企業買収のどの経営形態が自社の人材国際化の達成度からみて適当であるか。また上記形態別に問題点や留意点を整理して理解しておくことも重要である。

## (2) 適切な経営形態の選定

進出国や地域が決まったら、次は経営資源の国際化度に配慮しつつ、独資、合弁、集団化、企業買収等のなかで、どの経営形態が経営戦略上、最適か意思決定して進出することになる。

### 1) 新興国政府の政策

- ①新興国では輸出貢献度の高い製品や奨励業種に属する外資企業に独資形態を認める傾向がある。

②特に独資形態における労務管理上の利点と問題点に分けて整理し、理解を深める必要がある。新興国において政府は国内産業の保護・育成を基本政策に掲げ、外資企業に合弁進出を義務づける傾向があり、自国産業の基盤が固まると、自国の奨励業種に限り外資企業の独資形態を認めるようになる。

## 2) 独資形態の利点と問題点

独資形態の利点と問題点は下記の通りである。

### 《利点》

- ①トップが掲げる経営方針や経営戦略に基づき、経営の現地化を推進することができる。
- ②新興国では輸出貢献企業、あるいは、指定する奨励業種の企業が税制優遇措置が受ける。
- ③事業撤退を余儀なくされても、公的機関を除き社外の利害関係者との調整事項が少ない。

### 《問題点》：

- ①現地工場の建設から操業に至る全ての重要事項を推進しなければならない。
- ②事業の開拓、推進、管理部門の統括を含む現地法人の経営全般の責任を負うことになる。
- ③必要な事業資金の現地調達や日常の入金・支出全般の総合管理を余儀なくされる。
- ④現地の市場調査、販売先の開拓を含む流通チャネル整備、営業活動管理も必要になる。

## 3) 新興国の人事・労務管理

新興国の人事・労務管理に間接管理と直接管理の手法がある。間接管理とは、日本人の責任者は直接関与しないで現地人の監督者に作業マニュアルを渡し従業員を管理させ、監督者を管理する欧米式管理手法であるが、監督者の従業員管理が不十分なため人事・労務管理はうまく機能しない。一方の直接管理とは練達した日本人監督者を派遣して現地人従業員に実地訓練を行い、ライン組織を組み直接、指揮・監督を行う方式で、特に操業時点では間接管理より遥かに短時間で操業を軌道に乗せることができる。しかし反面、日本人管理者が全面に出過ぎて現地人従業員のやる気を削ぐ心配がある。現状では多くの独資企業が日本的経営手法を現場に持ち込み、その利点を生かしつつ現地ローカル・ノウハウにも十分配慮したきめ細かな人事・労務管理を徹底させ、成功している。

## 4) 合弁形態の利点と問題点

次に、合弁形態の利点と問題点、合弁先選定上の留意点及び合弁契約書作成上の留意点を整理し指摘しておきたい。

### 《利点》

- ①共同出資の経営形態であるから、出資金や流動資産等に投下する資金負担が軽くて済む。
- ②合弁先の実績や対外信用、販売先や流通チャネルの活用により早期市場参入が可能となる。
- ③合弁先が工場建設から操業に至る許認可関係の手续や行政窓口との折衝を担当してくれる。

### 《問題点》

- ①合弁先企業の財務諸表について信憑性に問題がある企業が多いが、なかなか見破れない。



- ②人事や労務管理のあり方、内部留保や減価償却の考え方が違い、対立化することがある。
- ③同一分野の製造業者と合弁を組む場合、日本側の技術・製造ノウハウの漏洩が懸念される。

#### 《一般事項の留意点》

- ①トップの経営理念、経営方針、経営戦略に共有性があるか。
- ②トップの信頼度、資金力、築き上げた企業風土はどうか。
- ③双方にとり事業分野の補完性やシナジー効果が発揮されるか。
- ④先方の保有技術、製品開発力、製品構成の幅と厚みはどうか。
- ⑤先方の有力代理店や大口需要家との取引実績はどの程度か。
- ⑥華僑との合弁進出上の留意点は何か。

彼等の商業資本家的な思考に根差した拝金主義商法に留意する必要がある。筆者の実務経験によると、彼等は合弁会社を自社の仕入先と見做し、工場の出荷価格を意図的に圧縮して彼等が直接、支配できる流通段階で最大源の利潤を確保することにより、合弁会社への出資額の実質的回収を図ろうと企てる。このような狡猾で拝金主義的な商法や見通せない流通機構の実態を把握しないで、彼等に合弁企業の販売部門を任せることには慎重を期すべきである。

#### 《合弁契約締結上の留意点》

- ①契約自由の原則を再認識しているか。

合弁契約書には双方の権利義務に関する事項が盛り込まれる。双方が協議して契約書に調印すると後日当方にとり著しく不平等、不利益を齎す可能性のある事項が含まれていても、契約自由の原則上、契約書の改定はできないので、原案策定の段階で各条に亘る慎重な検討が欠かせない。

- ②合弁契約書の性格を理解しているか。

合弁契約書は双方の親会社間で交わす基本契約であり、合弁会社は契約の当事者ではない。従って、日本本社が合弁会社に直接、何等かの権利行使を請求する場合を想定し、予め合弁会社の定款にその旨の条項を記載しておく必要がある。

- ③定型化された合弁契約書を使用しているか。

できれば定型化された合弁契約書の様式が無難なので、契約上の重要事項については事前に合弁先と協議して合意しておく必要がある。

- ④合弁契約の準拠法はどちらの法律になるか。

合弁契約の準拠法は日本の法律ではなく、進出国の法律が適用されるのが原則であるが、中国では例外的に第三国の法律を適用する事例があり、米国では連邦法以外に州法が関係することに留意すべきである。なお、合弁契約書の締結に際しては、現地の会社法、外資法、労働法、税法等との関連性と整合性にも十分な配慮が必要になる。

- ⑤自社の経営権または拒否権の行使が明記されているか。

日本側がマジョリティ出資の場合、経営上の意思決定と業務執行の権利行使を合弁契約書に明記すべきである。具体的には、執行機関の構成、事前承認事項、監査権限等が該当する。一方、日本側がマイノリティ出資の場合、合弁先の偏った意思決定や業務執行を制約するため、日本側の事前承認を要する旨を明記する必要がある。

⑥合弁契約解消の合意事項が明記されているか。

因みに、中国籍の企業と合弁契約を解消して事業から撤退するには、董事全員による合意書の提出が不可欠であり、一人でも反対されると合弁会社の解散や精算登記ができない。そのため、持株や機械設備を合弁先に譲渡して撤退を余儀なくされる事例が発生している。かかる事態を回避するには合弁契約解消の合意条件を契約書に明記する必要がある。解消の合意条件として。例えば「3期間継続して損失が発生したとき」または「債務超過に至ったとき」等が考えられる。

⑦清算損失金分担の事項が明記されているか。

合弁事業から撤退する際、日本側が一方的に損失金を被らないように清算損失金分担に関する事項を契約書に明記しておく必要がある。なお、損失分担基準は出資比率によるのが通例である。

⑧利害の対立が予想される重要事項については、契約締結に先行して協議したか。

日本人は争いを好まない特性があり、無難な細目から話し合う傾向があるが、代表者・役員を選任出資比率、業務分掌等の利害が対立するような重要事項の協議を先行させて協議を重ね、基本合意に達した後、細目を詰めるのが効率的な協議方法といえる。

⑨合弁契約締結の際、現地の専門弁護士の指導を受けたか。

現地語で書かれた条文解釈は難解なので、費用が嵩んでも契約書の原案作成、並びに契約締結時の立会いを国際契約が専門の現地人弁護士に委任する必要がある。

## 2. 中小企業の集団化進出

集団化進出とは同業種はもとより異業種の中小企業も協同組合法に基づき協同組合を結成して海外に進出する事業形態の総称である。集団化により企業規模の適正化、事業の共同化や協業化が進み、生産コストの軽減が期待される。工場が狭い、生産力を増強したい、低廉豊富な労働力を確保したい、工場の公害対策で困っている中小企業にとり経営効率を高める事業形態である。

### ◇利点

- ①資金負担が過重で投資リスクの高い単独進出に躊躇する中小企業に門戸を開く進出形態である。
- ②基本要件を満たせば商工組合中央金庫の融資制度を利用すれば設備資金や運転資金を調達可能になるので、同業者の中小企業が協力し合って、前向きにこの制度を活用すればよい。

### ◇問題点・留意点

- ①集団化進出の意義と事業規模の適正化、事業の共同化・協業化の意義を混同されることがある。
- ②集団化に参加する企業の業種や業態に偏向があるため、企業間の調整や纏まりが難しい。
- ③集団化に参加する企業を取り纏めるリーダー役や協同組合の運営を担うリーダー役が足りない。

## IV. 中小企業の海外進出を支援する診断士の役割

### 1. 公的機関による国際化支援策の活用支援

#### (1) 海外投資環境情報の収集への支援

進出中小企業の求めに応じ、中小企業庁、JETRO、中小企業基盤整備機構、日本アセアンセンター等の公的機関を中心に進出国・地域別の経済・産業・貿易に関する統計資料、為替・金融・投資・外資規制・外資優遇に関する制度情報、工業団地分布情報、人件費・インフラ関係費・その他コスト・データの抽出・分析・加工・提供を行う。

#### (2) 国際化支援アドバイザー制度等の活用への支援

進出中小企業の求めに応じ、中小企業基盤整備機構の国際化支援アドバイザー制度の活用を助言、説明会に同席して進出国の投資環境情報や、カンントリー・リスク、ローカル・ノウハウなど現地経営上の留意点の収集を支援する。具体化に伴い要請があれば現地に同行して市場調査及び合弁候補先との折衝等を側面的に支援する。

#### (3) フィージビリティ・スタディ (feasibility study、FS) の策定への支援

FSの目的は進出プロジェクトの妥当性の検証と経済性の評価を行うことにあり、実行可能性調査企業化調査、投資調査、採算性調査に分類される。海外進出企業にとっては、重要かつ不可欠の検討課題であるが、中小企業が単独で実施することが難しいので、この課題に取り組む際、診断士の側面的な支援が求められている。

#### (4) 海外ビジネスサポート・システム等の活用への支援

製品輸出を支援するため、現地の市場調査や輸入代理店との商談に立ち会ったり、国際見本市への出品や商談会への同行により輸出商談の成立を側面的に支援する。さらに、輸出マーケティング活動を促進するため、JETRO等の公的機関が主宰している海外ビジネス・サポート・システムの活用を進言し、支援する。

### おわりに

公的機関のアンケート調査によれば、自社の貴重な経営資源を投入して海外進出を果たしたものの、進出前に策定した事業計画やFSの甘さ、投資環境情報やノウハウの収集不足、異なる文化や労働慣行による企業内の誤解や紛争、合弁先との経営方針を巡る対立の激化等により、撤退を余儀なくされる中小企業も少なくない。

さらに、未進出企業のアンケート調査でも、海外事業に取り組む人材がいない、海外進出ノウハウがない、単独の進出では事業リスクが大き過ぎる等の理由により、進出を躊躇う中小企業が依然として多く存在している。

中小企業の海外進出が廉価な労働力を求める生産移管なのか、新たな海外市場の確保なのかにより戦

術が異なるが、前者では生産技術者の育成、後者では営業統括者の育成が必須の課題となる。ただ、企業内研修の機会が少ない中小企業にとっては、公的機関を含む社員の研修機会をフルに利用して、長期的な視点から育成させる必要がある。

中小企業の強みは経営者と従業員との連帯感であり、経営者の信条や価値観が派遣される幹部や社員に浸透し密接なコミュニケーションを維持することができるが、弱みは経営者が現地の異文化や多様性を受容できるか否かである。経営者のグローバル事業への理解度が派遣社員の勤務や事業推進に大きく影響することは間違いない。

中小企業の海外展開には様々なりスクを伴うが、新たな利益を獲得できる事業機会が多い。国内事業の基盤を強化しながら、自社の強みを最大限に活かし、成長著しいアジア新興国の需要を取り込み、さらなる自社の発展に繋げる中小企業の輩出を期待したい。

中小企業の国際化対応策の中で直接投資を伴う海外進出は多大な事業リスクを伴うが、新たな利益を獲得できる事業機会が多い。国内の事業基盤を強化する一方、小回りを利かせ経営資源の強みを最大限に活かして、成長著しいアジア新興国の需要を取り込み、さらなる発展に繋げる多数の中小企業が輩出してくることを期待している。